



## Quelles stratégies pour les musées sur Internet ? Entre ” click and mortar ” et ” mortar and click ”

Jean-François Notebaert, Mathilde Pulh, Rémi Mencarelli, Laurence Graillot,  
Dominique Bourgeon-Renault, Séverine Marteaux-Mencarelli

### ► To cite this version:

Jean-François Notebaert, Mathilde Pulh, Rémi Mencarelli, Laurence Graillot, Dominique Bourgeon-Renault, et al.. Quelles stratégies pour les musées sur Internet ? Entre ” click and mortar ” et ” mortar and click ”. *Revue management & avenir*, 2011, 4 (44), pp.147-164. 10.3917/mav.044.0147 . hal-00950587

**HAL Id: hal-00950587**

**<https://hal.science/hal-00950587>**

Submitted on 21 Feb 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Jean-François Notebaert<sup>1</sup>

Maître de Conférences

IUT de Dijon – Université de Bourgogne

LEG-CERMAB

[notebaertjf@iut-dijon.u-bourgogne.fr](mailto:notebaertjf@iut-dijon.u-bourgogne.fr)

Mathilde Pulh

Maître de Conférences

IUT de Dijon – Université de Bourgogne

LEG-CERMAB

[Mathilde.Pulh@iut-dijon.u-bourgogne.fr](mailto:Mathilde.Pulh@iut-dijon.u-bourgogne.fr)

Rémi Mencarelli

Maître de Conférences

IAE de Dijon – Université de Bourgogne

LEG-CERMAB

[remimencarelli@yahoo.fr](mailto:remimencarelli@yahoo.fr)

Laurence Graillot

Maître de Conférences

IUT de Dijon – Université de Bourgogne

LEG-CERMAB

[Laurence.Graillot@iut-dijon.u-bourgogne.fr](mailto:Laurence.Graillot@iut-dijon.u-bourgogne.fr)

Dominique Bourgeon-Renault

Professeur des Universités

IUP Chabot Charny de Dijon – Université de Bourgogne

LEG-CERMAB

[Dominique.Bourgeon-Renault@u-bourgogne.fr](mailto:Dominique.Bourgeon-Renault@u-bourgogne.fr)

Séverine Marteaux-Mencarelli

Docteur en sciences de gestion

Chargée de communication - PYRPROD

LEG-CERMAB

[severine.marteaux@hotmail.fr](mailto:severine.marteaux@hotmail.fr)

---

<sup>1</sup> L'ensemble des auteurs fait partie du LEG-Cermab – UMR 5118 – Université de Bourgogne – Pôle de Gestion – 2, boulevard Gabriel – BP 26611 – 21066 DIJON Cedex. Cet article est proposé dans le cadre d'une recherche impliquant le LEG-Cermab, le musée Bibracte, la région Bourgogne et le CEREN-ESC Dijon.

## Quelles stratégies pour les musées sur Internet ?

### Entre « *click and mortar* » et « *mortar and click* »

Résumé : De nombreuses entreprises utilisent Internet dans le cadre d'une stratégie *click and mortar*. Cette même stratégie est également utilisée dans le champ muséal, mais ses conséquences n'ont pas été évaluées. Une étude quantitative menée sur un échantillon de 388 visiteurs, effectuée au musée de Bibracte (France), indique que la qualité d'un site Internet ainsi que la satisfaction et la confiance éprouvées lors de la navigation par les internautes ont une influence directe sur un bouche à oreille positif et la visite effective du musée. Dès lors, il paraît intéressant d'intégrer le site Internet au management des activités culturelles et artistiques, tout en respectant les spécificités de ce domaine d'activité.

Mots clés : musée, site Internet, stratégie *click and mortar*, bouche à oreille, confiance, satisfaction, qualité.

Summary: Many companies now use the Internet as part of a click & mortar strategy. This strategy is also used in the museum field, but its consequences have not been evaluated yet. A quantitative study carried out on a sample of 388 visitors, at the Bibracte Museum (France), indicates that the quality of an internet website, as well as the satisfaction and trust experienced by Internet users when browsing, have direct positive influence on word-of-mouth and the actual museum visit. It seems therefore appropriate to integrate the internet website to the whole management of cultural and artistic activities, without forgetting to take into account the specificities of this particular field.

Keywords: museum, internet website, click and mortar strategy, word-of-mouth, trust, satisfaction, quality.

## Introduction

Internet est un média désormais incontournable dans la recherche d'informations du consommateur et s'impose comme un outil de communication déterminant pour créer un véritable lien entre une entreprise et ses clients. Si la sphère marchande traditionnelle n'est plus à convaincre, force est de constater également la multiplication des sites Internet dans la sphère culturelle. Rares sont, en effet, les théâtres, salles de spectacles, cinémas ou musées n'ayant pas développé ce levier d'interaction avec le public.

Si l'engagement des institutions culturelles sur Internet ne fait aujourd'hui plus débat, il subsiste encore un très grand nombre d'interrogations de la part des responsables quant à la gestion de cet outil. Ces questionnements sont particulièrement visibles dans le secteur muséal comme en atteste la conférence internationale « *Communicating the Museum* » (Madrid, 2007)<sup>2</sup>, où près de 250 chargés de communication venant du monde entier ont reconnu l'impossibilité d'ignorer Internet, mais ont admis ne pas savoir encore comment l'aborder efficacement (Rykner, 2007). C'est d'ailleurs ce décalage entre la pertinence de l'outil pour atteindre les visiteurs actuels et potentiels et la question du contenu à proposer au public sur ce support qui a motivé une étude menée par le Réseau Canadien d'Information sur le Patrimoine (RCIP) en 2004<sup>3</sup>. L'objectif était de parvenir à évaluer l'utilisation par le public de l'espace Internet des musées ainsi que ses attentes en la matière.

Les musées s'interrogent également sur l'impact que peut avoir l'ajout d'activités en ligne sur leur fréquentation effective dans le cadre d'une stratégie *click and mortar* (Filser, 2001b ; Belvaux, 2006). Dans le domaine de la distribution, différentes recherches ont montré que l'interaction créée entre une entreprise et ses clients sur Internet permettait de développer des intentions comportementales favorables vis-à-vis d'une enseigne. Les internautes seraient alors plus enclins à recommander l'enseigne et à s'y rendre que les clients n'ayant pas consulté le site de l'entreprise. Cependant, une stratégie *click and mortar* est-elle transposable au domaine culturel en général et à l'offre muséale en particulier ?

L'objectif de cet article est de répondre à cette interrogation opérationnelle en s'appuyant sur une recherche effectuée pour le musée de Bibracte (Bourgogne, France). Dans une première partie, nous commencerons par présenter les différentes stratégies que peuvent suivre les musées en termes de création de site Internet. Nous soulèverons, dans une deuxième partie, l'impact de cette nouvelle offre sur la relation instaurée entre le musée et le visiteur –

<sup>2</sup> [http://www.latribunedelart.com/Musees/Musees\\_2007/Communicating\\_Museums\\_532.htm](http://www.latribunedelart.com/Musees/Musees_2007/Communicating_Museums_532.htm)

<sup>3</sup> [http://www.chin.gc.ca/Francais/Contenu\\_Numerique/2004Survey/index.html](http://www.chin.gc.ca/Francais/Contenu_Numerique/2004Survey/index.html)

Enquête 2004 auprès des visiteurs des musées et de l'espace Internet des musées : Documentation et résultats

internaute et nous définirons le cadre conceptuel de notre réflexion. Dans une troisième partie, nous présenterons les résultats d'une enquête quantitative menée auprès des visiteurs du musée Bibracte afin d'analyser l'impact du site Internet sur la fréquentation effective du musée. Enfin, dans un dernier temps, nous développerons les implications managériales de cette recherche.

## **Section 1 – Internet ou le renouvellement des stratégies muséales et de leurs enjeux**

S'il est vrai que certains musées ne disposent pas encore de site Internet propre ou digne de ce nom (Rykner, 2007), la grande majorité des structures, en particulier celles d'envergure internationale travaillent activement à l'actualisation voire la refonte de leur site déjà existant. Dans la majorité des cas, il s'agit d'en améliorer l'impact sur les visites effectives du musée et de développer de nouveaux services à offrir aux visiteurs-internautes. L'activité est intense comme en attestent les « nouvelles » versions de sites Internet qui ont vu le jour ces dernières années au MoMA à New-York, à la National Gallery de Londres, au San Francisco Museum of Art, au Grand Palais à Paris ou encore au Prado à Madrid.

### **1 – Les différentes e-stratégies des structures muséales**

Derrière l'apparente diversité des logiques de construction et des designs des sites Internet muséaux, une analyse approfondie de ces offres permet d'identifier un *continuum* entre deux grands pôles d'e-stratégies muséales.

#### **1.1 – La création de sites Internet « minimalistes »**

Dans le premier cas, comme le montrent les exemples des sites Internet de la Réunion des Musées Nationaux ou du Palais de Tokyo (France), le choix d'une optique minimaliste débouche sur la proposition d'un site fonctionnel, pragmatique et « utilitariste ».

Ce dernier propose, avant tout, des informations en particulier « commerciales » et « logistiques » (adresse, plan d'accès, horaires d'ouverture, tarifs, informations sommaires sur le musée et son offre...), où l'objectif est d'aider le visiteur à préparer concrètement sa visite réelle. Les services sont très restreints, voire inexistants, suivant une logique de réduction des coûts dans le cas de musées disposant de peu de moyens financiers et/ou de compétences « techniques » limitées.

Cependant, cette logique peut aussi répondre au souhait de simplicité, de lisibilité, ou de cohérence de la part des structures muséales. Dans ce cas, les sites sont épurés avec peu de couleurs et des menus simples afin de ne communiquer que sur l'essentiel. Par ailleurs, aucune véritable interaction n'est mise en place avec l'internaute. L'objectif est de fournir un site d'informations qui complète, *via* le Web, les différents outils de communication traditionnels (flyers, affichages...). Notons enfin, dans ce cadre, que certaines structures se contentent de développer des « stratégies de réplique » de l'offre muséale à travers leur sites en permettant à l'internaute de retrouver ni plus ni moins que ce qu'il peut découvrir dans le musée.

## **1.2 – La création de sites Internet « amiraux »**

Une seconde orientation consiste à définir le site Internet au-delà de la simple dimension « informative » et même au-delà du concept traditionnel de site vitrine. Ainsi, la stratégie de création d'un « site amiral » se construit par analogie au concept du magasin amiral (Filser, 2001a), défini comme le magasin porte-drapeau d'une marque et caractérisé par une mise en scène spectaculaire de son offre. Par conséquent, un site amiral se présente comme un site « emblème », proposant des services variés, qui peuvent être différents de ce que le visiteur va voir dans le musée lui-même.

Au sein même de cette stratégie, deux logiques peuvent être différenciées.

- **Les sites amiraux « multimédias »**

La première orientation consiste à créer des sites amiraux « multimédias » qui diversifient les contenus informatifs et proposent également des contenus ludiques et éducatifs à destination des différents publics du musée. Ainsi, Will Gompertz, directeur de « Tate Media » présente-t-il ce nouveau site Internet comme une véritable entreprise de communication multimédia au service du musée britannique (Rykner, 2007).

Dans cette optique, la simple dimension informative est dépassée pour donner un caractère véritablement expérientiel au site. Les contenus artistiques des sites sont alors présentés de manière innovante afin de renouveler la relation instaurée avec l'internaute. Par exemple, le site Internet du Musée du Louvre présente un contenu extrêmement riche (presque toutes les bases de données de ses œuvres sont en ligne) et développe « L'œuvre à la loupe », outil original de découverte de certains objets exposés. Il s'agit d'un service qui permet à l'internaute d'étudier une œuvre sous différents angles (contexte, histoire, composition, secrets éventuels ...) de façon enrichissante et dynamique. Dans le même esprit, le San Francisco Museum Of Modern Art a voulu proposer une nouvelle approche de sa collection

d'œuvres en ligne à travers une navigation spatiale immersive et totale (Dubray, 2009). Ainsi, l'intégralité des œuvres du musée en ligne est éparpillée sur une immense table virtuelle et l'internaute est libre de déposer son regard sur tel ou tel coin de la table à travers un outil de sélection et de zoom.

Cependant, la plus grande nouveauté en matière de redéfinition expérientielle des contenus dans cette orientation multimédia réside sans conteste dans les sites Internet proposant un « musée virtuel ». L'apparition de ces musées *on line* et des e-galleries, comme l'IGalerie du Mudam (Luxembourg) ou le McCordMuseum (Canada) constituent de véritables modes alternatifs de visite (Pulh et alii, 2008). Dans certains cas, comme sur le site du Grand Palais (France), l'internaute fait bien plus qu'une simple visite virtuelle, plongeant véritablement dans la vie et les coulisses de l'institution à travers des liens dynamiques ouvrant des images et des commentaires audio.

Cette e-stratégie cherche à faire vivre le musée, *via* le Web (grâce aux contenus vidéos, audios...), et à établir une relation à long terme avec le public. Le site Internet sert de lien entre les différentes visites en intégrant des dimensions marchandes (achats de billets, boutique en ligne) et non marchandes (*newsletters*, visite virtuelle du musée, dossiers spécialisés, jeux...).

- **Les sites amiraux participatifs**

Si, dans la stratégie précédente, la relation engagée se définit de manière unilatérale avec un contrôle complet de l'offre par les responsables muséaux, les sites participatifs ou contributifs cherchent quant à eux à développer une véritable interaction avec le public, pouvant aller jusqu'à la co-construction de certains éléments de l'offre par les individus eux-mêmes. Cette stratégie a donc comme objectif de faire évoluer l'image du musée et son positionnement en favorisant la connexion des visiteurs sur le site Internet.

Les exemples sont nombreux et couvrent des formes d'interactions variées allant des plus classiques aux plus novatrices. Pour illustrer les premières, il suffit de reprendre les initiatives des musées permettant aux visiteurs internautes de créer des supports personnalisés comme des *e-card* au Museum d'Histoire Naturelle de Paris ou encore des étiquettes à la Tate Britain de Londres.

D'autres sites prennent soin de mettre en place des leviers d'appropriation plus aboutis pour le public. Ainsi, le Fine Arts Museum de San Francisco comme le Moderna Museet de Stockholm proposent aux internautes de construire leur propre collection virtuelle d'œuvres en choisissant parmi celles qui sont numérisées.

Enfin, certains musées choisissent d'intégrer plus activement le public grâce au Web 2.0 qui vise à transformer l'internaute en producteur de contenu :

- soit en intégrant les commentaires des visiteurs au travers d'espaces réservés sur le site même du musée (Guggenheim de Bilbao – Espagne) ou sur des blogs extérieurs (Victoria and Albert Museum – Grande Bretagne). Ainsi, à travers ce type de dispositif, le public peut raconter sa visite et l'illustrer avec ses propres photos ;
- soit en définissant de véritables projets participatifs. Pour exemple, le musée Malraux du Havre a lancé un appel à contribution photographique autour de la Normandie dans le cadre de l'exposition Voyages Pittoresques et le château de Versailles a initié, dans le cadre de l'exposition Koons, un partage de photographies d'une des œuvres prises par les internautes.

Ainsi, les stratégies de définition des offres muséales *on-line* peuvent être différentes, tout comme les objectifs sous-jacents d'ailleurs. Précisons enfin qu'entre les stratégies de sites Internet minimalistes et celles s'appuyant sur des sites amiraux peuvent se développer un très grand nombre de sites hybrides plus ou moins informatifs ou expérientiels, statiques ou interactifs.

Cependant, au-delà de cet investissement différencié de la sphère virtuelle, les responsables des institutions muséales s'interrogent sur l'impact de cet outil sur la relation au visiteur – internaute.

## **2 – La définition d'une nouvelle relation vis-à-vis du public : les enjeux des comportements *click and mortar* dans le cadre des stratégies d'offre muséale**

Alors qu'ils accroissent leur présence en ligne, les musées continuent de se demander ce qu'un espace virtuel peut apporter au public et quels sont les liens à tisser entre cet espace dématérialisé et l'espace physique représenté par l'institution elle-même.

### **2.1 – Un visiteur *off* et *on-line* qui guide les musées vers une stratégie de distribution multicanal**

Afin d'éclairer cette interrogation, il paraît judicieux de se reporter aux nombreux travaux développés dans le secteur de la distribution, pionnier en la matière. En effet, différents types de stratégies, correspondant à différents comportements de consommateurs mêlant les sphères virtuelle et réelle, ont pu être identifiés. Les enseignes *pure player*, dont l'activité est



exclusivement menée sur Internet, répondent à un consommateur qui s'informe et achète uniquement *on-line*. Mais d'autres enseignes développent quant à elles des stratégies multicanal dont l'objectif est de favoriser la relation, la complémentarité et la synergie entre les différents canaux de distribution et de communication de l'entreprise (Vanheems 2008).

Ce type de stratégie multicanal renvoie à deux formes de comportement :

- le client s'informe sur Internet puis achète ensuite dans une enseigne physique (comportement *click and mortar*) ;
- l'acheteur s'informe dans une enseigne physique puis achète sur Internet (comportement *mortar and click*).

Dans le cadre de l'offre muséale, il est possible de retrouver ces mêmes types de comportement alternant *off-line* et *on-line*. Le consommateur peut, en effet, rechercher des informations sur Internet avant la visite effective dans le musée afin de connaître l'adresse, les heures d'ouvertures, les tarifs, les expositions... Mais il peut également consulter le site après la visite du musée, poursuivant son expérience sur Internet afin de revoir des œuvres ou de s'informer sur un artiste. Dès lors, un effet « d'entraînement » existe certainement entre le site physique et le site virtuel.

Ainsi, la cohérence d'une stratégie multicanal va dépendre de la bonne intégration des différents canaux de distribution et de communication. La possibilité offerte de préparer la visite, d'acheter ses billets sur Internet pour éviter d'attendre sur le site physique fait partie d'une intégration réussie entre les différents canaux. Par ailleurs, cette stratégie peut conduire au développement et au renforcement du lien entre le musée et les visiteurs, dans la mesure où elle permet à chaque individu de choisir plus librement ses moments et ses outils d'interaction avec la structure muséale.

Cependant pour qu'une stratégie *click and mortar* soit réussie, le site Internet muséal doit être performant et efficace en vue de favoriser la visite physique du musée. Dès lors, se pose la question de savoir sur quels éléments va reposer cette efficacité du site virtuel par rapport au site réel.

## **2.2 – Les facteurs d'efficacité d'un site Internet muséal**

Dans le domaine de la distribution, différentes variables sont utilisées pour expliquer les intentions comportementales ou les comportements effectifs des individus. Il s'agira de les appliquer à notre domaine d'étude.

La transposition des facteurs d'efficacité du domaine de la distribution se justifie par une concurrence qui s'accroît dans le secteur culturel. Les musées sont de plus en plus considérés

comme des organisations en « prise avec le marché » (Tobelem, 2005). Ainsi, les campagnes de communication des musées s'intensifient, ils développent de véritables marques et ont une stratégie d'internationalisation qui s'accélère. Le Musée du Louvre et de Guggenheim, par exemple, développent une stratégie très proche d'un système de franchise. C'est pourquoi la stratégie *click and mortar* utilisée dans le domaine marchand peut être transposée à celui de l'offre muséale, tout en gardant à l'esprit que ce secteur d'activité a ses caractéristiques propres. L'accès à la culture au plus grand nombre pousse par exemple les collectivités territoriales ou l'Etat à rendre gratuite la visite.

Trois facteurs clés peuvent permettre d'appréhender l'efficacité d'un site Internet : la confiance, la satisfaction et la qualité du site (Notebaert, 2005). En effet, la confiance concernant les informations données sur un site est indispensable pour créer une relation entre une enseigne et l'internaute, tout comme la satisfaction ressentie lors de la navigation et la qualité du site. Par ailleurs, deux comportements ont été intégrés à notre cadre d'analyse : la recommandation du site qui est un élément majeur dans le *buzz* qui peut se développer sur le Web et la visite effective qui permet d'appréhender la stratégie *click and mortar*.

### **2.2.1 – La confiance à l'égard du site Internet**

L'intérêt de la confiance, comme facteur explicatif de relation d'échanges, est depuis longtemps reconnu. Pour Gurviez (1999) la confiance se comprend comme « *la présomption par le consommateur que la marque en tant qu'entité personnifiée, s'engage à avoir une action prévisible et conforme à ses attentes et à maintenir avec bienveillance cette orientation dans la durée* ». Au-delà de cette définition, plusieurs propositions de structuration du concept ont été développées. Ainsi Graf et alii (1999) considèrent que le concept de confiance s'articule autour :

- d'une dimension physique temporelle car la relation est un « état d'association », constituée d'une vaste gamme de connections, allant de la transaction pure (échange discret) à la relation (échange continu) ;
- d'une dimension émotionnelle où la composante affective peut-être analysée sous l'angle de la bienveillance.

Le caractère « bidimensionnel » de la confiance est également reconnu par Sirieix et Dubois (1999) qui distinguent :

- la compétence et l'honnêteté attribuées à la marque ;
- la perception de motivations et d'intentions orientées vers l'intérêt du consommateur.

D'autres auteurs, enfin, distinguent les trois dimensions suivantes (Gurviez, 1999; Frisou, 2000; Gurviev et Korchia, 2002) :

- la présomption de compétence qui correspond à la maîtrise d'un savoir faire ;
- la présomption d'honnêteté qui consiste à promettre ce qui sera tenu ;
- la capacité de la marque à prendre en compte l'intérêt du consommateur, qui concerne les motivations à long terme.

Pour Guibert (1999), le problème de la transposition de la confiance en marketing est certain. Elle est passée d'un statut conceptuel de comportement à deux autres statuts : celui d'une attitude (l'intention de comportement) et d'une double croyance (la bienveillance et la compétence). En fait, que nous soyons dans le domaine d'un point de vente ou d'un musée, la compétence de la structure à proposer une offre crédible semble primordiale.

Plus globalement, dans les travaux de recherche sur la confiance, la notion de crédibilité apparaît comme centrale (Toufaily et alii, 2010). Elle correspond à l'évaluation des capacités à remplir les termes de l'échange. *« Elle repose sur l'attribution à la marque par le consommateur d'un degré d'expertise quant à ses attentes fonctionnelles sur la satisfaction des besoins »* (Gurviev et Korchia, 2002).

Dans le cadre de notre recherche, nous considérerons que la confiance issue de la crédibilité envers le site Internet peut être considérée comme un antécédent à la visite du site physique. En effet, il a été montré que cette dimension crédit de la confiance était une variable explicative des intentions comportementales du consommateur (Lemoine et Notebaert, 2011).

### **2.2.2 – La satisfaction à l'égard du site Internet**

Outre la confiance, le second critère de mesure de l'efficacité d'un site internet renvoie à la satisfaction. En marketing, plusieurs approches de la satisfaction peuvent être identifiées, *« selon que la satisfaction est définie comme étant une cognition, une émotion, comme émanant d'un processus affectif et cognitif d'une part, ou selon qu'elle est appréhendée dans une perspective transactionnelle ou relationnelle, d'autre part »* (Audrain et Evrard, 2001).

Outre les questions de définition, les chercheurs ont posé la question *« de l'emboîtement, de la complémentarité, de l'opposition, de la substituabilité ou du dépassement mutuel des concepts de confiance et de satisfaction dans l'échange »* (Guibert, 1999).

Ainsi, la satisfaction issue d'un site Internet peut aussi donner de la confiance au consommateur si ce dernier trouve assez d'éléments pour se faire une opinion et provoquer une intention de visite ou la visite elle-même.

Plus globalement, Plichon (1999) a démontré que la satisfaction, aussi bien dans sa dimension affective que cognitive, est un antécédent influençant positivement des intentions comportementales comme le bouche à oreille ou l'intention de retour dans l'enseigne. Nous testerons donc, dans le cadre de notre étude, l'existence d'un lien de causalité entre la satisfaction à l'égard du site Internet et les intentions de bouche à oreille et de visite à l'égard du musée.

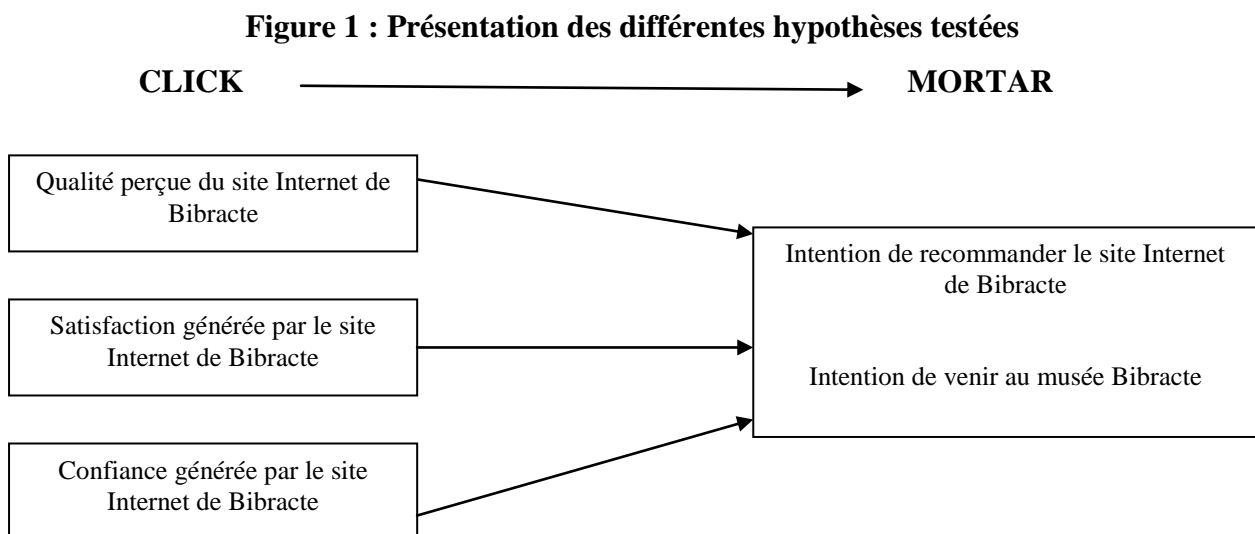
### 2.2.3 – La qualité perçue du site Internet

Enfin, le dernier indicateur permettant de mesurer la performance d'un site Internet renvoie à la qualité perçue. Pour Aurier et alii (2001), la qualité perçue peut se définir comme « l'évaluation, le jugement du consommateur de l'excellence, de la supériorité ou de la perfection globale d'un produit ou d'un service ».

Dans le cadre de la qualité perçue d'un site Internet par les consommateurs, Dailey (2004) relie directement l'atmosphère du site perçu par l'internaute lors de la navigation et le plaisir ressenti. Ainsi, des émotions négatives ressenties lors de la navigation sur un site Web et la qualité perçue qui en découle ont un impact négatif sur le comportement du consommateur.

A ce titre, il apparaît opportun d'analyser si la qualité d'un site peut avoir une influence positive sur le bouche à oreille et sur la décision de visiter un musée.

De manière synthétique, la figure 1 résume les différents liens que nous proposons de tester dans le cadre de notre recherche.



## **Section 2 – Le musée Bibracte et son site Internet : validation empirique et implications opérationnelles**

Nous avons choisi de tester empiriquement les relations précédentes dans le cadre du musée Bibracte (Bourgogne, France). Cette institution bénéficie d'un site Internet pour lequel les responsables muséaux se posent de nombreuses questions (en termes d'objectifs, de design...).

### **1 – Offre muséale et méthodologie**

Ainsi, avant de passer au test des relations proprement dites, il convient de présenter l'offre de Bibracte ainsi que la méthodologie développée.

#### **1.1 - Présentation de l'offre (*off* et *on-line*) de Bibracte**

Bibracte est composée d'un site archéologique, d'un parc naturel, d'un musée et d'un centre de recherches consacré à l'archéologie (encadré 1). Il s'agit d'un site plutôt difficile d'accès en raison de son implantation au cœur d'un parc régional, donc à distance des grandes voies de communication et isolé de toute zone urbaine de population dense.

#### **Encadré 1 : présentation de l'offre culturelle et touristique du site de Bibracte**

Bibracte se niche sur le Mont Beuvray, au cœur du parc naturel régional du Morvan en Bourgogne (France), au carrefour de voies antiques sur une nécropole gauloise. Afin de présenter l'archéologie, l'histoire et la nature à ses visiteurs, l'offre de Bibracte se compose :

- d'un vaste site naturel (forêt de 1000 hectares) ;
- d'un musée de la civilisation celtique (expositions permanente et temporaire) ;
- d'un centre de recherches archéologiques européen et d'un site actif de fouilles ;
- d'un restaurant gaulois « le Chaudron » ;
- d'une boutique cadeaux et livres et d'un salon de thé.

Le bilan de la fréquentation du musée se situait aux alentours de 44 000 visiteurs en 2008 (avec une tendance à la hausse en 2009 que les responsables souhaitent confirmer).

Bibracte possède déjà un site Internet. Conformément aux différentes e-stratégies définies précédemment, ce site Internet peut être considéré comme répondant à une stratégie minimaliste plutôt traditionnelle dans la mesure où il cherche à créer du lien avec le public mais avec des outils relativement classiques, sans contenu multimédia important et sans

dispositif interactif réel. Le site Internet se contente d'un contenu plutôt informatif sans proposer d'enrichissement expérientiel de la visite en ligne. Pour exemple, la page d'accueil (annexe 1) présente un contenu relativement traditionnel. Elle identifie le site, le définit, offre la possibilité à l'internaute de s'abonner à la *newsletter* du musée et permet à ce dernier de préciser son profil afin d'adapter le contenu des pages suivantes à ses attentes. Selon qu'il soit « *individuel* », « *famille* », « *groupes* », « *associations* », « *archéo en herbe* », « *enseignant ou animateur* », « *randonneurs* », l'arborescence du site le guide vers des informations spécifiques. L'internaute peut également, selon sa nationalité, choisir la langue désirée. Enfin, un moteur de recherche lui permet une navigation par mots clés. Au final, il s'agit d'un site non marchand qui met avant tout l'accent sur l'information donnée à l'internaute.

## 1.2 - Présentation de la méthodologie et des qualités psychométriques des instruments de mesure mobilisés

Afin de tester les différentes hypothèses, nous avons réalisé une enquête quantitative auprès d'un échantillon d'individus visitant le musée de Bibracte lors de la saison 2008 (entre mai et août). L'échantillon final se compose de 388 personnes (annexe 2). L'administration du questionnaire s'est effectuée en face à face, sur le site du musée.

Avant de procéder au test des relations entre les différents concepts, nous avons apprécié les qualités psychométriques des différents construits (confiance, satisfaction, qualité perçue, intentions de recommandations et de visite effective du site physique). Les variables ont été mesurées à partir d'échelles unidimensionnelles (annexe 3). Afin de vérifier la dimensionnalité des construits nous avons mobilisé des Analyses en Composantes Principales. Par ailleurs, la cohérence interne a été appréciée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach. Précisons, enfin, que les Analyses Factorielles Confirmatoires n'ont pas été mobilisées dans la mesure où ces différents construits ont déjà été testés à plusieurs reprises. L'échelle de la qualité perçue du site a déjà été utilisée dans le cadre de plusieurs recherches sur Internet (Notebaert, 2005).

**Tableau 1 – ACP et Alpha de Cronbach – Echelle de la qualité perçue du site**

Items	KMO – Bartlett	Communauté	Alpha de Cronbach
La qualité de la page d'accueil	0,751	0,864	0,768
La pertinence des informations	Chi-deux = 122,936 p < 0,000	0,733	
La présentation, l'esthétique		0,790	
La navigation		0,699	

Les tests de KMO et de Bartlett autorisent la factorisation des données. L'ensemble des indicateurs (communauté, Alpha de Cronbach) atteint les normes statistiques communément acceptées. Par ailleurs, l'analyse confirme le caractère unidimensionnel du construit.

L'échelle de satisfaction est issue des travaux de Plichon (1999) et a été adaptée.

**Tableau 2 – ACP et Alpha de Cronbach – Echelle de satisfaction**

Items	KMO – Bartlett	Communauté	Alpha de Cronbach
J'ai eu une bonne idée en allant visiter le site Internet.	0,662	0,857	0,838
Je suis content(e) d'avoir visité ce site Internet.	Chi-deux = 153,818 p< 0,000	0,927	
Je suis satisfait de ma visite sur le site Internet de Bibracte		0,831	

L'ensemble des tests statistiques confirme à la fois le caractère unidimensionnel du construit de la satisfaction et sa fiabilité.

Enfin, concernant le concept de confiance, la dimension crédit a été retenue et testée, car il s'agit de la dimension la plus communément admise dans les échelles de mesure (Graf et *alii*, 1999 ; Sirieix et Dubois 1999). Les items de deux échelles (Gurvies et Korchia, 2002 ; Chouk et Perrien, 2004) ont été adaptés.

**Tableau 3 – ACP et Alpha de Cronbach – Echelle de la confiance**

Items	KMO - Bartlett	Communauté	Alpha de Cronbach
Je peux avoir confiance en la qualité des informations proposées par ce site	0,793  Chi-deux = 155,169 p< 0,000	0,738	0,779
Les informations proposées sur le site m'apportent de la sécurité		0,637	
Je pense que les informations données sur le site Internet correspondent bien au site archéologique de Bibracte		0,793	
Les informations proposées sur le site apportent une garantie aux visiteurs		0,672	
Je pense que les informations sont fiables		0,828	

Cette échelle de confiance est bien unidimensionnelle. Par ailleurs, l'Alpha de Cronbach est supérieur à 0,6.

Les différentes analyses factorielles et les tests de cohérence interne permettent de conclure à la fiabilité et à la validité des différentes échelles utilisées. Nous pouvons passer à présent au test des hypothèses.

## 2 – Présentation des résultats et de leurs implications managériales

### 2.1 – L'influence de la qualité du site, de la satisfaction et de la confiance des internautes sur le comportement des visiteurs

Pour tester nos différentes hypothèses, nous avons mobilisé les régressions linéaires simples. Le  $R^2$  ou coefficient de détermination mesurera la qualité de l'ajustement des estimations de l'équation de régression. Par ailleurs, les tests t de Student permettront d'apprécier le caractère significatif de chaque coefficient de régression.

Les différentes hypothèses et résultats sont exposés dans le tableau 4.

**Tableau 4 – Synthèse du test des différentes hypothèses**

Hypothèses	$R^2$	Bêta	Test t	Sign.
H1 : La qualité perçue du site Internet influence positivement l'intention de recommander le site	0,381	0,325	4,346	0,000
H2 : La qualité perçue du site Internet influence positivement l'envie de venir au musée Bibracte	0,525	0,274	6,532	0,000
H3 : La satisfaction à l'égard du site Internet influence positivement l'intention de recommander le site	0,251	0,259	2,731	0,007
H4 : La satisfaction à l'égard du site Internet influence positivement l'envie de venir au musée Bibracte	0,488	0,308	5,911	0,000
H5 : La confiance à l'égard du site Internet influence positivement l'intention de recommander le site	0,438	0,283	5,133	0,000
H6 : La confiance à l'égard du site Internet influence positivement l'envie de venir au musée Bibracte	0,217	0,086	2,349	0,021

Les différentes hypothèses testées sont validées. Plus particulièrement, la validation des hypothèses 1 et 2 confirme que la qualité du site virtuel influence les intentions de recommander ce site et de venir visiter le musée. Ces résultats sont importants dans la mesure où :

- les recommandations qui proviennent du cercle familial ou des amis (le groupe d'appartenance) sont souvent prises en compte par les individus ;
- un site de qualité va influencer directement la venue sur le site physique dans le cadre de comportements *click and mortar* (visite du site puis du musée).

Les hypothèses 3 et 4 sont validées. La satisfaction générée par le site Internet influence favorablement l'intention de recommander positivement le site ainsi que la visite le musée. La satisfaction concernant le site Internet est donc bien un élément pouvant expliquer le comportement du public à l'égard de l'institution muséale.

Enfin, les hypothèses 5 et 6 sont confirmées. La confiance influence positivement les intentions de bouche à oreille et la visite du musée. Ces résultats rejoignent une étude déjà



effectuée sur Internet (Lemoine et Notebaert, 2011) indiquant que la confiance à l'égard d'un site Internet avait une influence positive sur les intentions comportementales des individus. Ainsi, « *la confiance est une condition sine qua non du succès d'un site* » (Chouk et Perrien, 2004).

## **2.2 – Le rôle d'un site Internet sur la fréquentation d'un musée**

Au terme de cette étude, il est possible de conclure que la qualité du site Internet, comme la satisfaction et la confiance qui sont issues de la visite d'un site virtuel, ont une incidence sur les intentions de recommander ce site. Par ailleurs, ces variables impactent également positivement la fréquentation du musée. On retrouve alors un comportement *click and mortar* : les renseignements pris par l'individu sur le site Internet de l'institution muséale sont susceptibles d'influencer sa visite dans le musée.

A partir de ces résultats, il importe de formuler un certain nombre de recommandations.

- **Conférer un avantage concurrentiel au site Internet**

Contrairement à d'autres secteurs d'activités, dans le champ muséal, le site Internet ne peut pas cannibaliser le site physique. Une complémentarité doit donc être développée entre les espaces virtuels et physiques, car le site Internet peut être la source d'un avantage concurrentiel non négligeable. La création d'un trafic plus important sur Internet a de très grandes chances de développer un plus grand trafic dans le musée, dès lors que le site Internet répond aux attentes du consommateur. Cependant, créer un site Internet de qualité ne permet pas de générer naturellement et automatiquement une fréquentation importante. Le musée doit communiquer sur l'existence de ce site, grâce à des liens « hypertexte » permettant d'envoyer des pages Web à d'autres internautes, à la publicité sur le Web, mais aussi en mentionnant son existence sur l'ensemble des documents papiers (affiches, flyers,...).

- **Eviter un décalage entre le site virtuel et le musée et former le personnel à de nouvelles relations avec les visiteurs**

Il est assez facile de donner une dimension expérientielle à la visite d'un site Internet, car les supports technologiques permettent de développer une interactivité importante. Cependant, cette visite virtuelle, riche en expériences, théâtralisée, grâce au son et à la vidéo, ne doit pas être trop différente de la visite physique du musée. Dans le cas contraire, le public risque de vivre une expérience décevante dans l'enceinte même du musée.

De plus, l'intégration du site Internet dans le management de la relation-client demande un accompagnement au niveau des ressources humaines. Les visiteurs, ayant vu le site et des œuvres seront plus compétents, mais aussi plus exigeants. Il faut former le personnel du

musée aux nouvelles attentes développées dans le cadre d'une stratégie *click and mortar*, comme c'est le cas pour des univers de consommation non culturels.

- **Développer la stratégie *mortar and click* pour garder le contact avec le public**

Le site Internet des musées n'est pas utilisé simplement dans le cadre d'une information avant de se rendre au musée mais aussi comme un élément permettant de nouer des relations avec le public, après la visite. Dans l'enquête effectuée à Bibracte, nous avons pu constater que 64,3% des visiteurs ayant fréquenté plusieurs fois le musée sont allés sur le site Internet après leur première visite. Il s'agit donc d'une stratégie *mortar and click* (visite du musée puis du site Internet). La visite du site Internet peut donc être considérée comme une prolongation de la visite physique. Dans le cas de Bibracte, plus de la moitié des visiteurs qui se rendait sur le site Internet après la visite du site réel souhaitait voir des photographies. Il s'agit bien de la prolongation de la visite, où l'objectif poursuivi est de revivre des émotions, des bons moments, seul ou à plusieurs. La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles (Pulh, 2002) peut donc aussi être prolongée sur le Web. Il s'agit très certainement d'une piste de réflexion managériale à prendre en considération pour les musées et une piste de recherche académique non négligeable. En effet, la satisfaction liée à la visite du musée n'implique pas obligatoirement une fidélité du public (Dufer et Moulins, 1989 ; Collin-Lachaud, 2005).

- **Conserver la spécificité du secteur d'activité**

L'esprit spécifique issu de l'activité culturelle des musées doit être conservé sur les sites Internet. Le fait de voir apparaître des jeux, loteries et concours comme sur le site du musée Grévin ou des boutiques en ligne comme sur le site du Louvre laisse craindre un empiètement du marchand dans l'offre muséale (Ritzer, 1996).

Cet empiètement n'est pas propre au site Internet. En effet, les stratégies de certains musées, comme celui de Guggenheim, sont clairement marchandes. Il est cependant plus facile d'intégrer cette dimension à un site virtuel qu'à un site physique, ce qui pourrait rebuter les futurs visiteurs. Le positionnement du site doit être en adéquation avec les attentes des visiteurs qui désirent vivre avant tout une expérience non marchande.

## **Conclusion :**

Notre recherche comporte certaines limites. La complémentarité entre le musée et le site Internet est certaine, mais l'effet d'entraînement provoqué par la visite physique puis virtuelle n'a pas été étudié pour les individus qui ont visité le musée à plusieurs reprises. Il était difficile, au regard de la méthodologie utilisée, de distinguer si les visiteurs ayant fréquenté le

musée avant de voir pour la première fois le site Internet n'ont pas été influencés au niveau de leur attitude lors de leur navigation sur le site Web de Bibracte.

Par ailleurs, le taux de transformation de l'intention de venir au musée en action effective n'a pas été mesuré. L'enquête ayant été réalisée dans le musée de Bibracte, à l'arrivée des visiteurs afin de capter des comportements réels, tout questionnement effectué après la visite du site Internet pour relever les intentions comportementales était impossible.

Cependant, Internet semble bien être un élément essentiel de la gestion de la relation client entre un musée et ses visiteurs. Des opportunités certaines, issues de la complémentarité entre les lieux virtuel et physique, sont indéniables. Le fait que la qualité du site, la satisfaction et la confiance de l'internaute aient des conséquences positives sur le bouche-à-oreille et la venue du public au musée est une donnée intéressante pour le domaine du management des activités culturelles. Toutefois, des menaces sont aussi à prendre en compte. Un site de mauvaise qualité risque, bien entendu, d'avoir les effets inverses : refus de se rendre dans le musée, bouche-à-oreille négatif. De nombreux musées ont des difficultés financières et arrivent déjà difficilement à faire venir un public important. Le risque est alors de voir apparaître une fracture numérique entre des musées ayant les moyens financiers et les compétences pour investir de manière professionnelle la sphère Internet et des plus petites structures moins performantes.

Dans cette optique, des associations entre des structures de petites tailles sur Internet, apportant des services communs (forfait unique au niveau des tarifs, association autour d'artistes ou de thèmes, etc.) pourraient être envisageables, afin de proposer une offre complémentaire plus riche sur Internet et engendrer un flux de visiteurs plus important dans les lieux physiques. De nouvelles synergies sont à développer entre les institutions grâce à Internet.

## Bibliographie :

- Audrain A.-F. et Evrard Y. (2001), Satisfaction des consommateurs : précisions conceptuelles, *Actes du 17ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Deauville, CD-ROM.
- Aurier P., Benavent C. et N'Goala G. (2001), Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque, *Actes du 17ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Deauville, CD-ROM.
- Belvaux B. (2006), Du e-commerce au multicanal, les différentes implications d'Internet dans le processus d'achat du consommateur, *Revue Française du Marketing*, 209, 49-70.
- Chouk I. et Perrien J. (2004), Les facteurs expliquant la confiance du consommateur lors d'un achat sur un site marchand : une étude exploratoire, *Décisions Marketing*, 35, 75-86.
- Collin-Lachaud I. (2005), Analyse longitudinale de la relation satisfaction – fidélité. L'exemple des services culturels, *Actes du XXIème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Nancy, CD-ROM.
- Dailey L. (2004), Navigational web atmospherics: Explaining the influence of restrictive navigation cues, *Journal of Business Research*, 57, 7, 795-803.
- Dubray D. (2009), Immersion totale dans la collection du SFMOMA, *Buzzeum*, janvier 2009.
- Dufer J. et Moulins J.-L. (1989), La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque : un examen critique, *Recherche et Applications en Marketing*, 4, 2, p. 21-36.
- Filser M. (2001a), Le magasin amiral : De l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne, *Décisions Marketing*, 24, 7-16.
- Filser M. (2001b), Commerce en magasin et e-commerce : les apports des modèles de choix du point de vente, *Actes du 4ème Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, CD-ROM.
- Frisou J. (2000), Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation béhavioriste, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, 63-80.
- Graf R., Perrien J., Ricard L. et Landry C. (1999), La confiance : son statut et sa valeur normative, *Actes du 15ème Congrès Internationale de l'Association Française de Marketing*, Strasbourg, 261-281.
- Guibert N. (1999), La confiance en marketing : fondements et applications, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 1-20.
- Gurviesz P. (1999), La confiance comme variable explicative du comportement du consommateur : proposition et validation empirique d'un modèle de la relation à la marque

intégrant la confiance, *Actes du 15ème Congrès de l'Association Française de Marketing*, Strasbourg, 301-327.

Gurvies P. et Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 41-61.

Lemoine J.-F. et Notebaert J.-F. (2011), Agent virtuel et confiance des internautes vis-à-vis d'un site Web, *Décisions Marketing*, 61, à paraître.

Notebaert J-F (2005), La création d'une relation entre le distributeur et le consommateur : une application au commerce électronique, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, IAE de Dijon.

Plichon V. (1999), Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, IAE de Dijon.

Pulh M. (2002), La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, IAE de Dijon.

Pulh M, Marteaux S. et Mencarelli R. (2008), Positioning strategies of cultural institutions : a renewal of the offer in the face of shifting consumer habits, *International Journal of Arts Management*, 10, 3, Spring, 4-20.

Ritzer G. (1996), *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, Ca.

Rykner D. (2007), Les Musées et Internet. A propos de la conférence annuelle *Communicating the Museum*,

[http://www.latribunedelart.com/Musees/Musees\\_2007/Communicating\\_Museums\\_532.htm/](http://www.latribunedelart.com/Musees/Musees_2007/Communicating_Museums_532.htm/)

Sirieux L. et Dubois P. L. (1999), Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ?, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 3, 1-22.

Tobelem J-M. (2005), *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Colin, Paris.

Toufaily E., Rajaobelina L., Fallu J.-M., Ricard L. et Graf R. (2010), Les caractéristiques relationnelles du site Web ont-elles un impact sur la confiance des clients en ligne ?, *Revue Management et Avenir*, 32, 192-209.

Vanheems R. (2008), Pourquoi l'implantation d'un site Internet marchand pour une enseigne « Brick and mortar » invite à revisiter le rôle du vendeur en magasin, *Actes des VII<sup>èmes</sup> Assises de la vente*, IAE de Lyon, 491-508.

## Annexe 1 : Page d'accueil de «www.bibracte.fr»

# BIBRACTE

Mont Beuvray - Morvan - Bourgogne

hier : une capitale gauloise, aujourd'hui : un site archéologique, un musée et un centre de recherche

## un lieu d'expositions



- Bibracte ?
- Agenda
- Expositions
- Archéologie
- Infos pratiques

## MAGAZINE

### Culture et agriculture....

Bibracte sera au Salon International de l'Agriculture du 21 février au 1er mars [En savoir plus](#)





L'AGRICULTURE

21 février - 1<sup>er</sup> mars 2009

FRANÇAIS	ENGLISH
DEUTSCH	NEDERLANDS

Parc archéologique - centre archéologique européen - Bibracte en Bourgogne vous invite à découvrir son musée de la civilisation celtique : peuple celte (Eduens), fouilles, Vercingétorix, Jules César, ...

[plan du site internet](#)
[infos légales](#)

moteur de recherche

lettre d'information

## À VOTRE MESURE



- Individuels et familles
- Groupes et associations
- Archéos en herbe
- Enseignants et animateurs
- Randonneurs
- Autocaristes
- Archéologues
- Journalistes

## ENTREZ DANS LES COULISSES



- Chercher
- Expérimenter
- Former
- Gérer
- Participer
- Protéger
- Valoriser

# BIBRACTE

MONT BEUVRAY

F-71990

Saint-Léger-sous-Beuvray

tél. +33 (0)3 85 86 52 35

courriel : [info@bibracte.fr](mailto:info@bibracte.fr)

**Annexe 2 : Description de l'échantillon**

<b>Caractéristiques sociodémographiques</b>		<b>Fréquence absolue</b>	<b>Fréquence relative</b>
Sexe	Homme	195	50,3%
	Femme	193	49,7%
Total		388	100%
Age	Moins de 25 ans	28	7,2%
	Entre 26 et 45 ans	104	26,8%
	Entre 46 et 65 ans	170	43,8%
	66 ans et plus	86	22,2%
Total		388	100%
Nationalité	Française	262	67,5%
	Néerlandaise	49	12,6%
	Allemande	21	5,4%
	Anglaise	9	2,3%
	Autre	47	12,1%
Total		388	100%

### Annexe 3 : Instruments de mesures mobilisés

Concept	Items
Qualité perçue du site Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité de la page d'accueil</li> <li>• La pertinence des informations</li> <li>• La présentation, l'esthétique</li> <li>• La navigation</li> </ul>
Confiance à l'égard du site Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je peux avoir confiance en la qualité des informations proposées par ce site.</li> <li>• Les informations proposées sur le site m'apportent de la sécurité.</li> <li>• Je pense que les informations données sur le site Internet correspondent bien au site archéologique de Bibracte.</li> <li>• Les informations proposées sur le site apportent une garantie aux visiteurs.</li> <li>• Je pense que les informations sont fiables.</li> </ul>
Satisfaction à l'égard du site Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai eu une bonne idée en allant visiter le site Internet</li> <li>• Je suis content(e) d'avoir visité ce site Internet</li> <li>• Je suis satisfait de ma visite sur le site Internet de Bibracte</li> </ul>

L'ensemble des items a été mesuré sur des échelles en 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».